

PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO PARA UMA INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS PARA USINAGEM VOLTADA PARA A INTEGRAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

**Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Recursos Humanos
3º Período**

Orientadora
Profa. Me. Lucélia Mildemberger

Autores
Isabelle Cristine de Souza
Maria Luiza Ferreira de Almeida
Natalia Dino Ribeiro
Quéren Hapuque Gonçalves Passos
Royer Siqueira Estalk
Thalita Porto Henequim
Ulhiana Bomfim Pereira

RESUMO

O presente trabalho é uma pesquisa de campo, realizada numa Indústria de Ferramentas de Usinagem. O objetivo geral é elaborar uma proposta para diminuir a alta rotatividade, e com isso, foram definidos os objetivos específicos que são identificar as causas que levaram a alta rotatividade na Indústria de Ferramentas de Usinagem, buscar alternativas de solução para diminuir o alto turnover de funcionários e apresentar um plano de ação através do treinamento e integração para diminuir alto turnover de colaboradores na empresa. Foram utilizadas para análise e identificação das causas as seguintes ferramentas: Entrevista não estruturada, Observação não Participativa, Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa Internet, Brainstorming e Diagrama de Ishikawa. Os principais conceitos pesquisados foram: Gestão de pessoas, Estrutura da área de recursos humanos, Subsistemas da administração de recursos humanos e Integração e Treinamento. Para os resultados obtidos utilizamos, o plano de ação para mensurar a rotatividade dessa organização.

Palavras-chave: 1 – Rotatividade. 2 – Plano de Ação. 3 – Treinamento. 4 – Integração. 5 – Retenção de Talentos.

1. INTRODUÇÃO

O contexto de integração e treinamento dentro das organizações é, sem dúvidas, algo que muitas vezes passa despercebido, sendo um tema muito importante a ser tratado. Quando esses dois processos não ocorrerem de forma clara e correta, acarretará funcionários não capacitados e despreparados para executarem suas funções. Consequentemente impactando na produtividade e rendimento da empresa, assim gerando empregados desmotivados e influenciando nos resultados da organização.

Através da entrevista informal e pesquisa de campo realizada na Indústria de Ferramentas de Usinagem, foi identificado que organização possui um índice alto de rotatividade, consequentemente interferindo negativamente na produtividade, reduzindo o desenvolvimento profissional e gerando mais custos para a empresa. Dentro do trabalho, será explicado mais a fundo sobre essa dificuldade e como foi tratado para solucionar o problema.

A primeira parte deste artigo é composto por uma pesquisa bibliográfica para fundamentar o trabalho, dentro da segunda parte foi elaborado o desenvolvimento, as considerações finais e pôr fim a lista de referências com as constatações dele.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

De acordo com as informações obtidas da empresa e através da observação não participativa, a Indústria de Ferramentas de Usinagem está no mercado desde 25 de outubro de 2012 localizada na Cidade Industrial de Curitiba, no Paraná, com aproximadamente 60 funcionários, sendo mão de obra especializada em produzir ferramentas para diversos setores.

A empresa começou fornecendo soluções para os processos de usinagem no ramo de ferramentas especiais, com foco em atender a organização WHB Automotive. Em 2016, a Indústria de Ferramentas de Usinagem deu um grande passo expandindo sua carteira de clientes com o objetivo de se tornar independente. A Indústria de Ferramentas de Usinagem atua com ferramentas de corte onde desenvolve peças para os clientes utilizando máquinas de última geração, todo processo executado na organização é feito por tecnologia.

Com 10 anos de experiência, a empresa está crescendo com foco de melhor atendimento a seus clientes prezando pela qualidade de seus projetos. Seu potencial é grande no mercado, onde toda execução de seus materiais é digital favorecendo seus status comercial.

A Indústria de Ferramentas de Usinagem é composta por seus sistemas de setores nos quais cada um tem seu processo de trabalho, separados por suas determinadas áreas, sendo operacional a parte de toda a produção e logística da empresa, e a parte da administração para a realização de

todo o andamento do processo. No momento atual a empresa está com a necessidade de implantar um RH interno, para se tornarem totalmente independentes no mercado. Hoje em dia ela tem uma matriz que é responsável por todo o processo do RH, dificultando na hora dos procedimentos e tomada de decisão rápida.

1.2 OBJETIVO

637

Foram definidos para este trabalho um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta para diminuir a alta rotatividade na Indústria de Ferramentas de Usinagem.

1.2.2 Objetivos Específicos

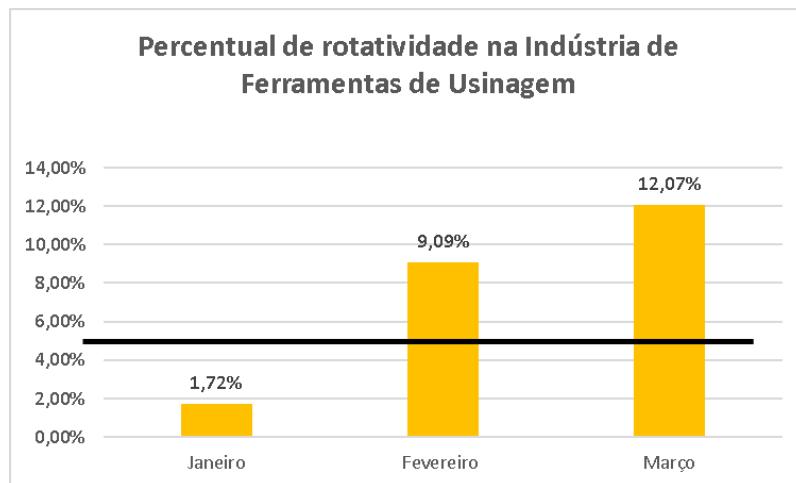
- a) identificar as causas que levaram a alta rotatividade na Indústria de Ferramentas de Usinagem;
- b) buscar alternativas de solução para diminuir alto turnover de funcionários;
- c) apresentar um plano de ação através do treinamento e integração para diminuir alto turnover de colaboradores na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

No dia 02 de abril de 2022 foi realizado uma pesquisa de campo na Indústria de Ferramentas de Usinagem, sendo levantadas várias questões enfrentadas pela falta de um RH interno na organização, sendo o problema central a alta rotatividade de funcionários.

Com base em uma entrevista informal foram obtidas informações passadas pelo gerente da Indústria de Ferramentas de Usinagem na qual foram fornecidos indicadores sobre o problema vivenciado, onde apontam uma média de 1,72% em janeiro, 9,09% em fevereiro e em março 12,07% aproximadamente em percentual de rotatividade sendo que a empresa gostaria que fosse 5%. Sendo assim, afetando a empresa com esse percentual alto de índice em tão pouco tempo, precisando realizar a busca de novos funcionários qualificados para a área.

FIGURA 1 – GRÁFICO PERCENTUAL DE ROTATIVIDADE SENDO A MÉDIA 5%



Fonte: Autores (2022)

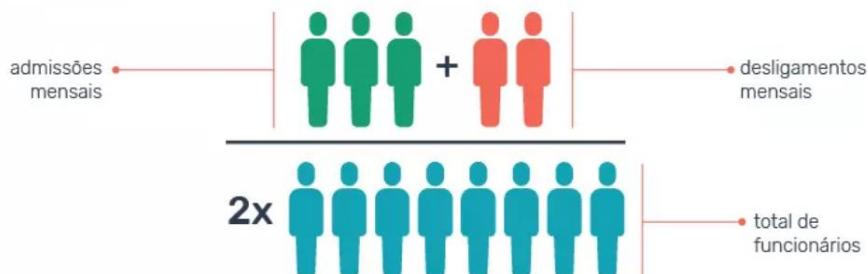
Segundo Chiavenato (2010, p. 88), a rotatividade de pessoal (ou turnover) é à saída de determinados funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Seguindo esse contexto, Chiavenato (2010, p. 89) explica que a rotação se refere ao fluxo de pessoas que entram e saem de uma organização e que a rotatividade nas empresas pode ocorrer por iniciativa pessoal ou empresarial.

De acordo com Ferreira, Freire (2001, p. 178), o turnover pessoal é uma fonte de preocupação das organizações em um aspecto de competição integrada. Tendo em vista essa competição, provoca a qualidade de serviços e produtos, aumentando a importância da administração pessoal que proporcione a estadia de colaboradores na organização, desenvolvendo trabalhos com competência e aproveito. (FERREIRA, FREIRE, 2001, p. 178).

Para calcular o turnover, as variáveis que você precisa considerar são: número de admissões, número de demissões e o total de funcionários da empresa. Com esses valores, você somará a quantidade de entradas e saídas, dividirá por dois e o resultado deverá ser dividido pela quantidade total de funcionários.

FIGURA 2 – CÁLCULO DA TAXA DE TURNOVER

Cálculo da taxa de turnover

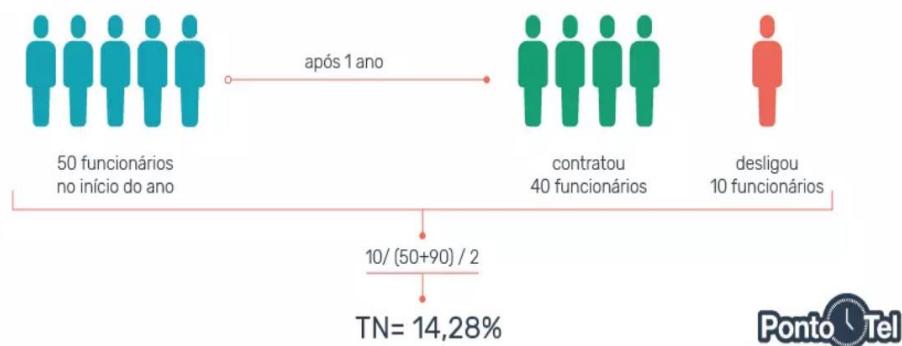


Fonte: Google imagens (2022)

Nesse caso, a fórmula para calcular o turnover anual pode ser um pouco mais complexa, entretanto, os resultados tendem a ser mais precisos.

FIGURA 3 – CÁLCULO DE TURNOVER ANUAL

Cálculo de turnover anual



Fonte: Google Imagens (2022)

1.4 METODOLOGIA

Segundo Gonsalves (2001, p. 67), a pesquisa de campo visa a busca de informações que são observadas pelo pesquisador dentro do ambiente pesquisado, exigindo que tenha um contato mais direto. Havendo a participação no local que ocorrerá a pesquisa, buscando o máximo de informações na qual serão documentadas para a utilização dele.

Diante disso “Essa forma de pesquisa traz algumas vantagens, entre elas: o acúmulo de informações sobre um fenômeno específico e a facilidade na obtenção de amostragem de indivíduos”. (BONAT, 2009, p.13). Obteve dessa forma, a extração de dados diretamente da fonte de estudo.

Para esse trabalho, a pesquisa de campo foi realizada no dia 02 de abril de 2022 na Indústria de Ferramentas de Usinagem.

1.4.1 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ANÁLISE DAS CAUSAS

Nessa parte serão descritas as metodologias utilizadas para levantamento das causas sendo elas: Entrevista não estruturada, Observação não Participativa, Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa Internet, *Brainstorming* e Diagrama de Ishikawa.

1.4.1.1 Entrevista Não Estruturada

Segundo Romero (2020), a entrevista não estruturada é a forma mais descontraída de deixar o entrevistado a vontade sem seguir um padrão pré-estabelecido de uma conversação, entre candidato e recrutador. As respostas são livres, e as perguntas abertas podendo assim observar o tipo de resposta, havendo a flexibilidade entre cada resposta, saindo do cotidiano do sim e não. Esse método deve ser muito bem aplicado pelo fato de não haver comparações com os outros tipos de entrevista, fazendo-se obter o seu diferencial para adquirir o conteúdo tirado do candidato.

De acordo Mattos (2005) é uma entrevista com um formato com seu diferencial, deixando seu entrevistado desinibido para conseguir boas informações sobre a pessoa, é muita usada na pesquisa de administração.

É uma coletânea de dados e informações, com o seu objetivo de conservação, apresentando ser uma entrevista simples e com foco total nas respostas descontraídas do candidato. (GIL, 2006).

Neste trabalho, a entrevista não estruturada foi utilizada para tirar dúvidas específicas sobre determinados assuntos que surgiram durante a elaboração do trabalho.

1.4.1.2 Observação Participativa

De acordo com Proença (2007), a observação participativa se baseia em uma inserção mais intensiva das práticas e caracterizações vivenciadas, pois proporciona ao pesquisador um espaço de análise especializada. Permite que os pesquisadores interpretem suas pesquisas com mais profundidade, bem como os dados coletados.

Segundo May (2001), consiste em um processo no qual pesquisadores constroem relacionamentos multilateral de longo prazo para desenvolver a compreensão científica do assunto.

A observação participativa foi utilizada no trabalho com o intuito de coletar as informações já presenciadas na empresa para auxiliar na confecção do trabalho na parte do *Benchmarking*.

1.4.1.3 Observação Não Participativa

A observação não participativa é também conhecida como simples. Segundo Gil (2006), nesse tipo de observação o pesquisador se mantém distante do objeto que está sendo pesquisado, tendo o papel de espectador em relação ao processo que a pesquisa está sendo realizada.

De acordo com Moreira (2004, p.4), “na observação não participativa o observador torna-se parte da situação ao observar”. O pesquisador faz parte das observações comportamentais verbais e não verbais dos participantes, de seu meio ambiente e das anotações que ele mesmo fez quando presente no campo.

A observação não participativa foi utilizada no trabalho com o intuito de coletar informações durante uma visita acadêmica.

1.4.1.4 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica busca explicar um problema partindo de referências teóricas ou divulgadas em artigos, livros e dissertações. Esse tipo de pesquisa pode ser feito de forma independente ou fazendo parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Nos dois casos deve-se buscar analisar as contribuições científicas e culturais que existem sobre o assunto estudado. (CERVO, 2007).

Nas ciências humanas, esse tipo de pesquisa, quando realizada independentemente, segue todos os passos de um trabalho científico. Porém, quando é feita com o objetivo de colher informações sobre um problema ou tema, onde deve-se achar hipóteses de causas ou soluções, a pesquisa bibliográfica faz parte da pesquisa descritiva ou experimental. (CERVO, 2007).

De acordo com Marconi e Lakatos (2001) a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda bibliografia que já foi publicada em forma de publicações, livros ou revistas. O objetivo esse tipo de pesquisa é pôr o pesquisador em contato com tudo o que as referências bibliográficas dizem sobre o assunto estudado.

Nesse trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada na fundamentação teórica e metodologia para pesquisar conceitos sobre os assuntos tratados.

1.4.1.5 Pesquisa Documental

A pesquisa Documental é um método bastante buscado pelos pesquisadores, sendo uma fonte de coleta de dados que utiliza apenas documentos, podendo ser escritos ou não, denominando-se uma fonte primária de pesquisa, podendo ser coletada durante ou após os fatos

ocorrerem. (MARCONI, LAKATOS, 2019). Também servindo como um auxílio para a pesquisa bibliográfica.

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não. Estas podem ser feitos no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. São compilados pelo autor. Exemplos: estatísticas, cartas, contratos, fotografias, filmes, mapas etc. (FONSECA, 2009, p. 22).

No presente trabalho esse método será usado para a busca de dados em documentos, a fim de ajudar no levantamento de causas no decorrer da pesquisa.

642

1.4.1.6 Pesquisa de Internet

Segundo o Galliano (1986), esse método de pesquisa possibilita as respostas às dúvidas do pesquisador de forma mais rápida na busca científicas e normas acadêmicas.

De acordo com Freitas (2004), a pesquisa na internet apresenta uma quantidade de utilidades e de benefícios sobre determinadas pesquisas. O autor também ressalta, que o explorador tem a oportunidade de usar meios que, em outros recursos não seriam possíveis.

Neste trabalho a pesquisa de internet foi utilizada para obter informações sobre os assuntos abordados e sobre a empresa.

1.4.1.7 *Brainstorming*

O *Brainstorming* (tempestade de ideias) é um processo de grupo em que os indivíduos imitem ideias de forma livre sem críticas, no menor espaço de tempo possível (MARSHALL *et al.* 2003).

Brainstorming é uma técnica bastante utilizada para o levantamento de ideias na qual os indivíduos expressam seus pensamentos e ideias em um curto momento se dando por “Tempestade de Ideias”, sendo bastante aplicada em grupos explorando a criatividade de cada indivíduo. (ESTEVES, 2017).

Nesse trabalho o *Brainstorming* foi utilizado com o intuito de juntar ideias para criar uma base de propostas de solução para o caso.

1.4.1.8 Diagrama de *Ishikawa*

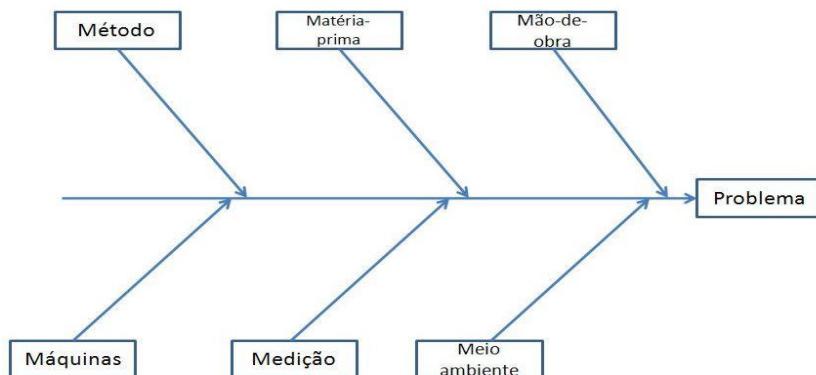
Diagrama espinha de peixe, mais conhecido como diagrama de Ishikawa, pode ser também chamado de diagrama de causa e efeito e gráfico 6M, pois em sua estrutura, o problema pode ser dividido em seis tipos diferentes: método; matéria-prima; mão de obra; máquina; Meio ambiente e medição. (ARAÚJO, 2010).

Segundo Almeida *et al.* (2019) afirmam que cada processo tem uma particularidade, ou seja, em alguns casos não se aplicam todos os 6Ms. Para ter uma descrição mais precisa das possíveis causas deve se fazer um novo nível de probabilidades.

De acordo com Oakland (2003), as causas são juntadas em 6 categorias: matéria prima, mão de obra, método, máquina, material e meio ambiente conforme a figura 4.

Nesse trabalho, o Diagrama de *Ishikawa* foi utilizado para identificar as causas do problema.

FIGURA 4 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fonte: Google Imagens (2022)

1.4.2 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA LEVANTAR ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES

Nessa seção serão tratadas as ferramentas utilizadas para levantar as alternativas de solução, sendo o *Benchmarking* e a Matriz GUT.

1.4.2.1 *Benchmarking*

É um processo sistemático e contínuo de medir e comparar os resultados “de bens, serviços ou processos” de uma organização em relação ao de outras empresas, com objetivo de obter informações que possam ajudar a melhorar o próprio desempenho. (RODRIGUES, 1999, p. 131).

De acordo com Marshall (2003) foi possível a capacitação de pessoas para aplicar o bem te marque na empresa fazendo a comparação de resultados com outras empresas para conseguir medir a própria.

Nesse trabalho teve o propósito de coletar informações de outras empresas sobre soluções e tratativas utilizadas que geraram aumento de lucro dentro da empresa, e tentar aplicar essas propostas em nosso trabalho.

1.4.2.2 Matriz GUT

A matriz GUT para Kepner e Tregoe (1980), é uma ferramenta de qualidade usada para definir as prioridades dadas às alternativas de ação que compreendem complexas questões para tomadas de atitude. A matriz tem três componentes – gravidade, urgência e tendência –, que devem ser avaliados de 1 a 5 para cada problema em evidência.

Essa ferramenta de análise é utilizada na resolução de problemas com foco na gravidade, na urgência e na tendência, que as causas representam para a organização em questão. (LUCINDA, 2010). No quadro 1 mostra a definição dos parâmetros da matriz.

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS DA MATRIZ GUT

G – Gravidade	Representa a repercussão do problema. É examinado sobre algumas formas, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações. Decorre-se seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em evidência não seja solucionado.
U – Urgência	Retrata o prazo, o tempo disponível/necessário para assentar o problema. Quanto maior a urgência, menor será o prazo disponível.
T – Tendência	Exibe o potencial de crescimento do problema, a hipótese de o problema vir a crescer. É a estimativa da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Aconselha-se fazer a seguinte pergunta: Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?

Fonte: Periard (2011)

Para criar a matriz GUT, Periard (2011) sugere que sejam enumerados os problemas presentes. Na continuidade, cada um deles deve ser avaliado separadamente. Dessa forma, para cada problema listado deve ser delegado uma pontuação de 1 a 5, sendo 5 correspondentes a um problema maior e 1 a um problema menor. Como é exposto no quadro 2.

QUADRO 2 - CRITÉRIOS MATRIZ GUT

G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = Não irá mudar

Fonte: Google Imagens (2022).

Neste trabalho, a Matriz GUT foi utilizada para priorizar as causas do problema.

1.4.2 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

Nessa seção será descrito sobre a ferramenta utilizada para elaborar o plano de ação sendo o 5W2H.

1.4.3.1 5W2H

O método 5W2H é uma ferramenta comumente utilizada nas organizações, e que será apresentado no formato de contribuição de melhoria no decorrer deste artigo. Este consiste em se utilizar de questionamentos básicos para elaborar um plano de ação. Este termo é de origem dos termos americanos: *What, Who, When, Where, Why, How, How many / How much*. Este é um poderoso meio de planejamento das empresas, com as quais pode-se utilizar para avaliar riscos, planejar investimentos ou solucionar problemas (DAYCHOUW, 2007).

Segundo Oliveira (2014), a ferramenta 5W2H é o método tradicional de construção dos elementos básicos necessários para a implementação do projeto, a fim de visualizar e identificar rapidamente esses elementos.

Neste trabalho o 5W2H foi utilizado para elaborar o plano de ação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte serão apresentados temas de grande relevância e fundamentais para o desenvolvimento do trabalho na qual servirão como base de pesquisa, análise e estudo de problemas. Sendo eles: Gestão de Pessoas, Estrutura da área de Recursos Humanos, Subsistemas da ADM de Recursos Humanos, Integração e Treinamento.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um dos fatores primordiais para gerenciar pessoas, sendo um fato de grande importância não só para a organização, mas a todos os colaboradores que nela estão. Com a mudança do mercado e a nova era da informação, esse é um fato de grande diferencial, com uma grande vantagem competitiva das organizações que decorrem das pessoas que nelas trabalham. Portanto, “a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas,

no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização." (CHIAVENATO, 2008, p. 9).

Para Gil (2001, p. 17), "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

A organização é composta por pessoas são elas que fazem a estrutura da empresa por isso é importante que os gestores tenham uma boa gerencia para que "os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional." (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

2.2 ESTRUTURA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A estruturação dentro da área de recursos humanos é vista em 6 divisões: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação. A política apresenta os programas, processos e técnicas para serem efetuados pela empresa, trazendo normas para essas etapas alcançarem o preparo. O RH irá trazer solução através de hábitos, voltada sempre para o lado produtivo dos colaboradores, deslocando grandes efeitos favoráveis na rotina. (ULRICH, 2002).

O setor de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Carreiras e Retenção de Talentos, Administração de Cargos, Salários e Benefícios, Comunicação Interna, Endomarketing, Planejamento Estratégico e a Avaliação de Desempenho, tem a necessidade de garantir um elo entre as pessoas e as corporações. (ULRICH, 2002).

De acordo com o blog PDA *International* (2019), a estrutura organizacional da área de Recursos Humanos diz respeito as divisões de tarefas, definição de cargos e hierarquia. É uma divisão fundamental para que os gestores tenham uma visão sistêmica do negócio. Com essa estrutura, entende-se os papéis de cada área em relação a organização como um todo.

A PDA *International* (2019), também diz que as divisões internas e hierarquia são os dois aspectos fundamentais para estruturar a área de recursos humanos. O primeiro é a conexão entre cargos, funções e tarefas; o segundo diz respeito as responsabilidades e os poderes de cada posição. Para dar início a estruturação de RH deve-se primeiro documentar a estrutura e em seguida definir qual modelo será utilizado pela empresa. Os modelos podem variar em:

- Linear: Tem o modelo de pirâmide, onde no topo está o diretor ou dono da empresa, que irá definir o modo que os níveis inferiores seguem as ordens dos seus superiores;
- Funcional: Nesse modelo a autoridade se dá através do assunto, tarefa ou especialização.
- Por projetos: A divisão e hierarquia são definidos através de cada atividade.

Depois de definir qual modelo será seguido, a organização deve dividir os setores, ou seja, identificar as especialidades variáveis do capital humano e criar as operações. Após a definição de setores, o próximo passo é estabelecer os cargos inferiores e superiores de acordo com o modelo de estruturação definido anteriormente. E por fim alocar os colaboradores, destinando cada pessoa a posição que tem maior alinhamento.

2.3 SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

647

De acordo com o Chiavenato (2002), a administração de Recursos Humanos é dividida em 5 (cinco) subsistemas diferentes, mas que se associam entre si. Esses subsistemas seguem uma ordem, que são: Provisão de recursos humanos, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração de pessoas.

O subsistema de provisão é um processo importante para obter um bom resultado no recrutamento, seleção e contratação de colaboradores, podendo ser interno e externo. (CHIAVENATO, 2002).

O subsistema de aplicação, segundo Chiavenato (2010), são recursos de aplicação, que abrangem as etapas iniciais de novos colaboradores na organização. Nesse processo, ocorre a execução de descrição de cargos e a avaliação de desempenho dos assalariados. Esse processo tem como base analisar as particularidades que o indivíduo tem que ter para realizar as tarefas que será proposta, esse processo também é realizado para o colaborador saber quais tarefas irá exercer dentro da organização.

O subsistema de manutenção (retenção), de acordo com o Chiavenato (2002), é o processo o mais importante para a organização, pois analisa os métodos de satisfação e motivação dos colaboradores. O objetivo geral desse processo é evitar conflitos e aumentar a satisfação e a produtividade dos funcionários.

O Subsistema de desenvolvimento é o processo de desenvolver pessoas, é o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. O desenvolvimento é realizado por meio de treinamento, desenvolvimento e gestão por competências. (CHIAVENATO, 2010).

O subsistema de monitoramento é o processo de monitorar tendo como função controlar as ações realizadas pelos colaboradores. Com isso, obtendo os registros dessas ações monitoradas é possível obter uma fonte de dados confiáveis para decisões importantes. (CHIAVENATO, 2010).

2.4 INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO

O plano de integração e treinamento são fundamentais para o processo do funcionário na organização, sendo o principal tópico a ser abordado no decorrer do trabalho.

2.4.1 Integração

Segundo Chiavenato (2004) um plano de integração é projetado para familiarizar os novos membros da organização com a linguagem comum dele. Usos e costumes internos (cultura organizacional), estrutura organizacional (áreas ou departamentos existentes), principais produtos ou serviços, missão da organização e objetivos da organização. O programa de integração ou treinamento constitui o principal método pelo qual os novos participantes se adaptam às práticas atuais da organização. Seu objetivo é que os novos participantes aprendam e incorporem valores, normas e padrões de conduta.

Segundo Chiavenato (1999, p. 153), "Os pontos fortes de um programa integrado servem a vários propósitos. O processo de orientação é projetado para transmitir uma mensagem clara e fornecer informações sobre a cultura organizacional, o cargo e as expectativas para o trabalho".

2.4.2 Treinamento

Segundo Nobrega (2010, p. 1) "O departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve ter destaque porque cabe a este, o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar e selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Nesse caso, o treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Atualmente é tido como peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional."

O treinamento é aplicado de maneira sistematizada e organizada, sendo definida como um processo educacional de curto prazo, com o objetivo de preparar o indivíduo para a vida profissional. (CHIAVENATO, 2002).

Para Chiavenato (1999) o treinamento prepara os colaboradores para exercer os seus cargos, desenvolvendo sua habilidade e aprimorando suas competências, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal e consequentemente ajudando a empresa a alcançar seus objetivos. Ainda de acordo com Chiavenato (1999), o treinamento é um processo social e contínuo, composto por quatro etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação. Cada uma dessas fases é desenvolvida de forma estruturada e não pode ser anunciada antes do término, por poder comprometer o resultado.

Conforme Vasconcellos (2005) quando a empresa define o colaborador que será treinado possibilita a identificação da metodologia que será aplicada.

Para Chiavenato (2004) existem muitas formas de transmitir às informações necessárias para desenvolver as habilidades que determinado cargo exige.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam os seguintes tipos de treinamento:

- a) Treinamento de integração: adaptação do funcionário à organização;
- b) Treinamento técnico-operacional: capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a sua categoria profissional;
- c) Treinamento gerencial: desenvolvimento de competências técnicas, administrativas e comportamental;
- d) Treinamento comportamental: solução de problemas de relacionamentos no ambiente de trabalho.

649

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) para a aplicação de um programa de treinamento pré-definido, é importante avaliar as necessidades da organização, a qualidade do material didático, a cooperação do pessoal de chefia, a qualidade e preparo dos instrutores e pôr fim a qualidade do pessoal a ser treinado.

O resultado e o desempenho esperado no processo de treinamento dependem de saber exatamente qual programa de treinamento a ser inserido na organização.

3. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

Através de uma pesquisa realizada na Indústria de Ferramentas de Usinagem, pode ser constatado que o atual problema da organização é a alta rotatividade de funcionários na empresa. Os processos de RH da Indústria de Ferramentas de Usinagem são dependentes da empresa mãe, dificultando na tomada rápida de decisão e agilidade nos processos. Então todo o processo envolvendo o setor de RH, desde a admissão até a demissão do funcionário precisa ser passado pela empresa mãe, dificultando a autonomia da empresa filial.

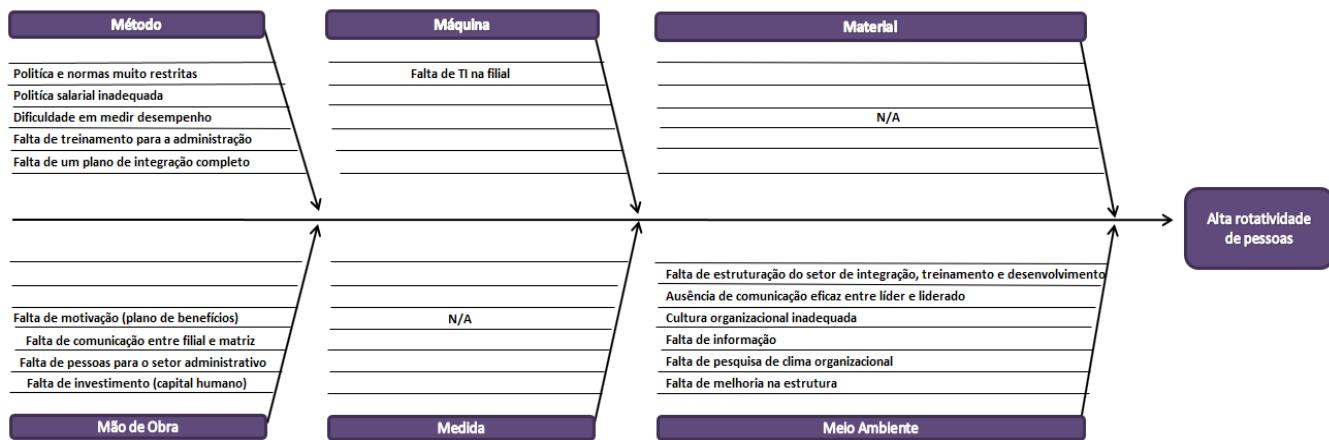
Para dar andamento ao desenvolvimento do presente trabalho, foram utilizadas as ferramentas como Ishikawa, Matriz GUT e 5W2H, com objetivo de apresentar uma proposta de solução para a resolução do problema da alta rotatividade de funcionários na organização. Nessa seção serão apresentadas a análise das causas, as alternativas de solução e a proposta para a solução do problema.

3.1 ANÁLISE DAS CAUSAS

Para entender as causas do problema estudado, foi realizado um *brainstorming* para ajudar na elaboração do diagrama de Ishikawa. Os participantes da análise das causas obtiveram informações do processo através da pesquisa de campo e da observação não participativa.

A figura 3 mostra o diagrama de causa e efeito da Indústria de Ferramentas de Usinagem, ele foi elaborado de acordo com as informações obtidas através da pesquisa de campo e observação não participativa.

FIGURA 3 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS DE USINAGEM



Fonte: Autores (2022)

Após serem identificadas as 16 possíveis causas dentro da Indústria de Ferramentas de Usinagem para a alta rotatividade, com a ajuda e o auxílio do diagrama de causa e efeito, a priorização delas ocorreu através da Matriz GUT.

O quadro 3 apresenta as causas levantadas no diagrama de Ishikawa e identifica aquelas que têm maior relevância.

QUADRO 3- MATRIZ GUT DA INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS DE USINAGEM

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DA GUT						
SEQUÊNCIA	ITEM	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	G	U	T	TOTAL
1º	1	Falta de um plano de integração completo	4	5	4	80
2º	2	Falta de treinamento para o Administrativo	3	5	4	60
3º	3	Falta de estruturação do setor de integração, treinamento e desenvolvimento	4	5	3	60
4º	4	Política salarial inadequada	4	4	3	48
5º	5	Falta de motivação (plano de benefícios)	4	3	3	36
6º	6	Falta de comunicação eficaz entre matriz e filial	4	3	3	36
7º	7	Cultura organizacional inadequada	3	3	3	27
8º	8	Ausência de comunicação eficaz entre líder e liderado	3	3	3	27
9º	9	Falta de pesquisa de clima organizacional	3	3	3	27
10º	10	Falta de pessoas para o Administrativo	4	3	2	24
11º	11	Falta de investimento (capital humano)	3	2	2	12
12º	12	Dificuldade em medir desempenho	3	2	2	12
13º	13	Falta de informação	3	2	2	12
14º	14	Políticas e normas muito restritas	2	2	2	8
15º	15	Falta de TI na filial	2	1	2	4
16º	16	Falta de melhoria na estrutura	2	1	2	4

Fonte: Autores (2022)

De acordo com o quadro 3, os itens priorizados na Matriz GUT foram os que obtiveram pontuação igual ou maior a 60 pontos. Sendo eles: Falta de um plano de integração completo, Falta de treinamento para o Administrativo e Falta de estruturação do setor de integração, treinamento e desenvolvimento.

Como levantado na observação não participativa, a Indústria de Ferramentas de Usinagem não possui um planejamento/processo de integração estruturado, assim gerando conflitos logo no início da jornada de cada empregado novo. Por exemplo, ele inicia suas atividades sem uma recepção adequada, sem saber os valores, ideais e objetivos gerais da organização, sem saber das regras ou a quem recorrer em determinadas situações. Consequentemente, essa “falta” de acolhimento acaba gerando desmotivação no novo colaborador, fazendo com que ele se sinta sozinho ou que não se enquadre no quadro dos funcionários mais antigos da empresa assim ficando muitas vezes deslocado no local de trabalho.

651

Através da pesquisa de campo também foi levantado a falta de treinamento para o administrativo. Foi observado que a empresa possui treinamentos na parte operacional (produção) bastante eficazes, mas não possui treinamentos voltados para a área do Administrativo, trazendo um desconforto para o colaborador pois alguns funcionários precisam se desenvolver, outros possuem dificuldades no seu cargo ou rotinas de trabalho e necessitam de um suporte como um treinamento na área para desenvolver essas competências, consequentemente causando a desmotivação por não se sentirem percebidos pela organização justamente por não possuir um olhar focado para eles também. A empresa deve fazer com que seus funcionários se sintam parte da organização desenvolvendo-os para somar no time e garantindo sua desenvoltura durante o processo.

Com base na observação não participativa, a última causa priorizada foi a Falta de estruturação do setor de integração, treinamento e desenvolvimento, sendo uns dos pilares importantes na organização, havendo necessidade de um planejamento para os colaboradores. Esse acolhimento dos funcionários na organização é de extrema importância, cabe ao setor responsável de planejar todo um roteiro para integrar o novo contratado, treina-lo para que possa realizar suas atividades com eficiência e desenvolver novas competências e habilidades tanto técnicas quanto comportamentais, uma estruturação não planejada com assertividade e eficiência pode trazer insatisfação aos funcionários pois seus valores não alinham-se com a empresa, dessa forma essa estruturação precisa estar bem clara para ambas já que são uma via de mão dupla.

4. ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Diante das causas priorizadas, utilizou-se o *benchmarking* em empresas que tiveram as mesmas causas relacionadas a integração, treinamento e desenvolvimento das obtiveram melhores práticas para solucionar a causa envolvida.

4.1 Estalk Advogados

Com base na observação participativa do integrante Royr Siqueira Estalk, a Estalk Advogados sediada em São Paulo, foi fundada em 2005 quando iniciou seus negócios no mercado segurador e hoje é um dos principais players do ramo. Em 2007, em termos de logística operacional, mudou sua sede para Curitiba/PR, onde possui profissionais altamente qualificados, além de um sistema inovador de normas e procedimentos, realiza a cobrança contínua de forma ágil e transparente. Com equipe própria de analistas, a Estalk garante aos seus clientes total segurança das informações e excelência no atendimento, oferecendo soluções customizadas com modernas técnicas de negociação, confidencialidade e agilidade.

Durante seu desenvolvimento, a empresa passou por alguns problemas de falta de estruturação no setor de integração e treinamento, fazendo com que alguns funcionários não tivessem uma integração correta e não houvesse um treinamento específico para as áreas.

Para solucionar esse problema, foi implantado um plano de integração completo pela empresa, que era o percurso de um dia de conhecimento das funções e entendimento do processo geral da empresa.

Foi implantado um processo de treinamento para as áreas que necessitavam, fazendo com que os supervisores acompanhassem a trajetória dos funcionários e sempre ajudando e supervisionando.

Como consequência, os funcionários novos obtinham um conhecimento completo sobre os cargos e as funções, assim facilitando o entendimento do processo, e diminuiu muito os erros sendo um deles a falta de acompanhamento que eram cometidos antes, pois com os funcionários sendo treinados e supervisionados, consegue se concluir o trabalho corretamente.

4.2 Protege S/A - Proteção e Transporte De Valores

Com base na observação participativa da integrante Thalita Porto Henequim, a organização Protege S/A - Proteção e Transporte de Valores, foi fundada por Marcelo Baptista de Oliveira, em São Paulo, no ano de 1971 e é focada na logística e transportes de valores. A empresa conta com carros blindados e uma equipe de segurança de vigilantes altamente treinados.

No Grupo Protege a integração dos novos colaboradores é feita através de cursos *online*, abordando desde a fundação da empresa e a sua função. Essa integração é a melhor prática, pois é considerada como um facilitador para a organização deixando o novo colaborador atualizado para quando começar a exercer sua função, e finalizando esta parte, há um curso grátis de ISO 9001, pois está dentro do cronograma, mostrando para a empresa que concluiu toda a sua integração. Todo o treinamento é realizado em um dia e, após a conclusão, é anexado no seu cadastro, ou matrícula, o certificado.

A única parte presencial é quando se conheceu os departamentos, banheiros, ambulatório e refeitório. Com essa prática obtém resultados com mais agilidade e facilidade para o integrado.

4.3 Autoposto Via 277

Com base na observação participativa da integrante Maria Luiza Ferreira de Almeida, no Autoposto Via 277, situado em São José dos Pinhais, e que faz parte do ramo de varejo de combustíveis, foi fundado em 2010 e se tornou parte da rede de postos Sinal Verde a partir de 2021.

O posto passou por dificuldades de treinamento por parte das pessoas contratadas para atuar no caixa, pois além de não terem a agilidade necessária para atender a demanda, o atendimento também não estava nos padrões da rede.

Os proprietários do posto fizeram uma reunião com os operadores de caixa para apresentar o padrão de atendimento da rede. Após feito isso, funcionários com o cargo de caixa em outros postos da rede fizeram acompanhamento na via 277 por duas semanas para ensinar passo a passo de como o atendimento poderia ser melhorado em rapidez e qualidade. Após tomado essas atitudes foi notado melhora no tempo de atendimento do caixa, como a diminuição das filas para pagamento e a qualidade também melhorou segundo comentários de clientes na página do posto do Google.

4.4 Empresa X

Com base na observação participativa da integrante Quéren Hapuque Gonçalves Passos, a empresa X, situada em São José dos Pinhais atuante no ramo de logística e transportes sendo ela de médio porte, busca melhores práticas para seus clientes trazendo qualidade e transparência na distribuição de bebidas.

A empresa X possui um programa de integração bem planejado. Antes o programa durava cerca de 3 dias, mas com a necessidade e dificuldades encontradas durante o processo, fizeram

uma adaptação de integração para os novos contratos no período de 1 (uma) semana, fazendo toda a parte de ambientação, explicação de cada setor, apresentação da empresa como um todo.

Para mostrar como executar determinada função que o colaborador irá exercer no dia a dia, é feito um treinamento, e ao final da “formação” no encerramento do programa de integração e treinamento, é feito um café e a entrega de brindes personalizados para o novo colaborador.

Como esperado o resultado foi alcançado e com essa nova aplicação ocorreu maior envolvimento dos funcionários e mais eficiência na hora da execução da função.

654

4.5 AGP (American Glass Products)

Com base na observação participativa da integrante Isabelle Cristine de Souza, a empresa AGP (American Glass Products) é uma empresa focada em blindagem de vidros, veio para o Brasil em meados de 2002. Situada em São José dos Pinhais, possui uma visão de ser a empresa protagonista na blindagem de tecnologias nacionais.

Durante seus anos de desenvolvimento, a empresa passou por um problema de integração, com reclamações de novos funcionários sobre seus primeiros momentos na empresa.

Para buscar resolver esse problema, a empresa aplicou um método de recepção muito amplo, focando em mostrar para os novos funcionários, o objetivo da empresa e modelos de trabalho dentro da organização, durava em média 2 dias para fazer a integração completa, explicando todo o processo incluindo a meritocracia dentro da empresa.

A empresa obteve um resultado bem significativo após essa aplicação e por consequência ocorreu a diminuição de reclamação dos funcionários.

5. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação foi elaborado pela equipe, onde foi utilizado a ferramenta 5w2h. Priorizando 3 causas que é a falta de um plano de integração completo, falta de treinamento para o administrativo e a falta de estruturação do setor de integração e desenvolvimento.

TABELA 1 – 5W2H DO PLANO DE AÇÃO

5W					2H	
What (O quê)	Why (Por que)	When (Quando)	Where (Onde)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)

Padronizar o processo de integração	Ajuda a auxiliar no processo de integração dos novos empregados motivando-os e consequentemente fazendo com que sejam mais produtivos	No início da jornada de trabalho	Auditório	Analista de RH	Incluir um processo de integração padronizado e completo	Uma semana de trabalho do analista de RH
Elaborar slides/contextos da integração	Porque deixa a integração mais eficaz e assertiva	No processo de integração	Auditório	Analista de RH	Contextualizando os processos da empresa, visão, missão e valores, objetivos gerais da organização	Um dia de trabalho do analista de RH
Elaborar dinâmicas para a integração	Para trabalhar o relacionamento interpessoal dos novos empregados	No processo de integração	No setor de RH	Auxiliar de RH	Aplicando dinâmicas durante a integração	Um dia de trabalho do auxiliar de RH
Fazer anualmente a LNT	Para diagnosticar as necessidades de treinamentos	No início de cada ano	No setor de RH	Analista RH	Junto com os gestores de cada setor	Um dia de trabalho do analista de RH e os gestores
Criar um plano de treinamento anual	Para identificar como será realizado os investimentos	No início de cada ano	No setor de RH	Analista de RH	Incluir todos os treinamentos necessários por colaborador/área	Uma semana de trabalho do analista de RH
Planejar os treinamentos conforme o plano de treinamento	Para identificar quem vai aplicar o treinamento, datas e participantes	Após elaborarem o plano de treinamento anual	No setor de RH	Analista de RH	Contratando empresas de treinamento ou utilizando formadores internos	Uma semana de trabalho do analista de RH
Elaborar um cronograma anual dos treinamentos	Para a visualização e deliberação dos treinamentos	No início de cada ano	No setor de RH	Analista de RH	Elaborando um <i>plannig</i> visual com os treinamentos e as datas de realização	Um dia de trabalho do analista de RH
Avaliar os treinamentos aplicados	Para identificar se o treinamento foi assertivo e bem aplicado	Após finalizar os treinamentos aplicados	No setor de RH	Analista de RH	Utilizando um formulário de avaliação de treinamentos	Dois dias de trabalho do analista de RH e os gestores de cada setor
Estruturar o setor de integração, treinamento e desenvolvimento	Para poder realizar a capacitação dos colaboradores mais eficiente eficaz	Diariamente	No setor de RH	Gerente da planta	Contratando uma analista de RH	20 h de trabalho semanal do analista de RH

É do setor de RH o papel de elaborar uma integração que seja efetiva para a organização e o empregado, pois esse momento se torna um dos processos importantes no início da jornada do mais novo colaborador, com o objetivo básico de buscar a melhor relação entre a empresa e o funcionário.

Assim sendo, é necessário estabelecer um processo de integração padronizado e completo, para os novos colaboradores iniciarem sua jornada de trabalho mais motivados a se desenvolverem, e a entregarem os melhores resultados.

Para se ter uma integração mais assertiva e objetiva, a organização precisa elaborar uma apresentação que contextualize cada etapa e tudo o que for passado para os novos colaboradores. As etapas são as seguintes:

- a) Dinâmica (iniciar com uma dinâmica onde se possa conhecer os empregados);
- b) Apresentar o motivo da integração;
- c) Apresentar o histórico da organização (quando foi fundada, o ramo dela...);
- d) Apresentar missão, visão e valores; (assim podendo visualizar os objetivos organizacionais, a cultura...)
- e) Apresentar clientes e parcerias;
- f) Organograma da empresa;
- g) Serviços de apoio ao funcionário (como segurança, RH, ambulatório.)
- h) Mostrar a empresa e seus setores (como o RH, banheiro, refeitório...)

Dentro do processo da integração, a empresa pode aplicar dinâmicas com objetivo de reduzir a ansiedade dos novos colaboradores e trabalhar o relacionamento interpessoal deles. Segue dinâmica:

- a) Reconhecimento do grupo: tem o objetivo de conhecer um pouco de cada integrante, sendo necessário ter papel e lápis/caneta. Entregue um papel e uma caneta para cada participante e peça que escreva sobre sua vida pessoal e personalidade, depois recolha todas as folhas e as distribua aleatoriamente. Na sequência, cada um vai ler o papel que lhe foi entregue e tentar adivinhar quem é que escreveu.
- b) Quebra-cabeça trocado: tem o objetivo de trabalhar o relacionamento interpessoal ou o trabalho em equipe. Divida os integrantes em duas equipes, na sequência misture 2 quebra-cabeças com o mesmo nível de dificuldade e entregue aos participantes. Espere que eles percebam o que aconteceu e se conversem para tentar resolverem os dois quebra-cabeças.
- c) Campo minado: Tem o objetivo de trabalhar a confiança dos colaboradores. Divida os novos funcionários em duplas, na sequência prepare um trajeto com vários obstáculos

(cadeiras, mesas, caixas...). Depois de tudo organizado, peça para um dos participantes realizar o trajeto vendado, seguindo apenas as orientações da sua dupla.

Partindo para o processo de treinamento da empresa, será elaborado uma lista de necessidades de treinamento, a LNT, anualmente. Segue exemplo: no quadro 4.

QUADRO 4 – LISTA DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Nome do treinamento	Quantidade de pessoas que necessitam do treinamento	Área/setor	Nome do gestor solicitante	Previsão de data ou mês para realização do treinamento
Integração	2	RH	Gerente do RH	Agosto (2022)

Fonte: Autores (2022)

Após ser elaborado e levantado a lista de necessidades de treinamento, a organização vai elaborar o plano desses treinamentos, utilizando a ferramenta 5W2H, como exemplo: no quadro 5.

QUADRO 5 – PLANO DE TREINAMENTO

5W					2H	
What (O quê)	Why (Por que)	When (Quando)	Where (Onde)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)
Integração	Porque os novos colaboradores precisam entrar motivados, conhecendo a estrutura da empresa, sua cultura e seus objetivos gerais	No início da jornada de cada colaborador novo	Auditório	Analista de RH	Contextualizando e demonstrando a organização através de apresentações, aplicando dinâmicas e realizando a visita da empresa	Um dia do analista de RH e do colaborador novo

Fonte: Autores (2022)

Com isso, será elaborado o cronograma anual de treinamento, que pode ser dividindo em treinamentos anuais, trimestrais e semestrais, como exemplo o treinamento de integração que será realizado trimestralmente como quadro 6.

QUADRO 6 – CRONOGRAMA ANUAL DE TREINAMENTO

Descrição dos treinamentos	Período/prazo para realização											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Integração	X			X			X			X		

Fonte: Autores (2022)

Por fim, após os treinamentos aplicados, será realizado uma avaliação onde o empregado vai dar a sua opinião sobre o conteúdo aplicado. Será elaborado uma ficha de avaliação de treinamento, com questionamentos referentes aos conteúdos e uma autoavaliação do colaborador, conforme o quadro 7.

QUADRO 7 – FICHA DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

FICHA DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO				
				Data:
Nome (opcional):				
Instrutor:				
Treinamento:				
Conteúdo:	Excelente	Bom	Mais ou menos	Ruim
Atendeu suas expectativas?				
Conteúdo aplicado?				
Clara e objetivo?				
Qualidade do material apresentado?				
Autoavaliação:	Sim	Mais ou menos		Não
Você conseguiu entender o conteúdo?				
Você participou das atividades?				
Observação:				
Treinamento Geral:				
Avaliação do treinamento:				
1	2	3	4	5
Comentário: Crítica/elogio do treinamento dado:				

Fonte: Autores (2022)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo geral bem como os objetivos específicos do trabalho foram alcançados com sucesso, pois foi apresentada uma proposta de solução onde foi possível constatar que a melhor alternativa de solução para a Indústria de Ferramentas de Usinagem foi a elaboração de um plano de integração, treinamento e desenvolvimento.

Notou-se que a maior dificuldade encontrada para a elaboração do trabalho, foi a ausência de dados sobre a empresa para a construção do projeto.

Por meio da entrevista não estruturada, observação não participativa e participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa internet, *brainstorming* e *Ishikawa*, foi possível realizar um planejamento adequado para definir as melhores soluções para o problema anteriormente detectado.

Se a empresa optar por colocar em prática o plano de ação elaborado, irá se beneficiar de processos integração, treinamento e desenvolvimento, trazendo maior eficácia e produtividade para a organização. Além de se manter em posição de vantagem no mercado.

Para projetos futuros, seria aconselhado elaborar um plano de ação voltado para o clima organizacional da empresa, com foco em desenvolver o relacionamento interpessoal dos colaboradores. Acredita-se que dessa maneira, a organização poderá se adaptar e assim melhorar a convivência entre os colaboradores.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. A. et.al: **Aplicação de Ferramentas de Gestão de Estoque em uma Empresa de Comunicação Visual**. Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia v.3. n. 1. 2019. Disponível em: <<https://www.revista.fatecruzeiro.edu.br/index.php/htec/article/view/57/29>>. Acesso em: 20 de mar. de 2022.

ALVES, A., G. **Gestão da qualidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**, v.2.3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BONAT, D. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. Curitiba: lesde, 2009.

CERVO, A. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERVO, A.; BERVIAN, P.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: **como incrementar talentos na empresa**. 4º ed., São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização - 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel recursos humanos nas organizações - 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2007.

ESTEVES, R. **O Brainstorm eficaz:** como gerar ideias com mais eficiência. São Paulo: Dash, 2017.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do trabalho científico.** Curitiba: lesde, 2009.

FREITAS, P.; COSTA, R. S. **Pesquisa via Internet:** Características, processo e interface. Porto Alegre: Revista Eletrônica GIANTI, 2004.

GALLIANO, A G. **Método científico:** teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica.** Campinas: Alinea, 2001.

GOOGLE IMAGENS. **CRITÉRIOS** **MATRIZ** **GUT.** Disponível em: <https://www.google.com/search?q=tabela+gut&source=lnms&tbo=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj55eGgzuDwAhWnqJUCHXJWCQcQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1242&bih=597#imgrc=MdZf1yL_pW3okM>. Acesso em: 24 mar. 2022.

GOOGLE IMAGENS. **Turnover:** Cálculo Mensal, Anual e Dicas para controle. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/turnover/>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

KEPNER, C.H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional:** uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCINDA, A. M. **Qualidade Fundamentos e Práticas para Cursos de Graduação.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 6.ed. São Paulo: Atlas S. A, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARSHALL, I, J; ALVES A, C; VARANDA, A, R; BARCELÀ, E, M. **Gestão de qualidade.** Janeiro; Editora: FGV, 2003.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, 2004.

MATTOS, P.L.C.L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6789>> Acesso em: 18 mar.2022

MAY, T. Pesquisa social. Questões, métodos e processos. Porto Alegre, Aramed, 2001.

NOBREGA, H. **A importância do treinamento e desenvolvimento na empresa**, (2010). Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-na-empresa>> Acesso em: 20 abr. 2022.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 2003.

OLIVEIRA, A. de. **O uso de ferramentas de gestão na elaboração do planejamento estratégico**, (2014). Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Geisy%20Cristine%20Malaquias.pdf>> Acesso em: 02 out. 2022.

661

PDA International. **Estrutura organizacional do RH: como implementar e quais os benefícios**, (2019). Disponível em: <<https://blog.pdainternational.net/pt-br/estrutura-organizacional-do-rh-como-implementar-e-quais-os-beneficios/>>. Acesso em: 07 abr. 2022.

PERIARD, G. **Matriz GUT: Guia Completo**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadminstracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

PROENÇA, W. O Método da Observação Participante: **Contribuições e aplicabilidade para pesquisas no campo religioso brasileiro**, (2007). Disponível em: <https://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto%20III/4_23.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2022

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROMERO, M. Tipos de entrevista: **Estruturada, Não – Estruturada e Semiestruturada**. (2020). Disponível em: <<https://exitusrh.com.br/tipos-de-entrevista-estruturada-nao-estruturada>> Acesso em: 18 mar. 2022.

TACHIZAWA T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: **uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Ed. São Paulo: Futura, 2002.

VASCONCELLOS, J. E. de. O futuro da área de treinamento, (2005). Disponível em: <<http://www.empregos.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2022.